



交渉アナリスト

# Newsletter

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長  
土居 弘元

## 「交渉学原論」について思う

社会科学といわれる諸科学では、その科学の基礎となる論理を示す原論と言われる科目が講じられている。経済学原論とか経営学原理、会計学原理、マーケティング原理、等々といった科目がそれで、これらは経済学部、商学部、経営学部では必修科目であり、学生時代に受講した経験をお持ちの方も多いことだと思う。

これらの原論、原理はその領域の核となる論理を設定し、その前提の下で理論が展開されている。したがって、それを現実に生の形で応用しようとしても無理だと思われることが多い。その事を以て「原論は無用だ」という声も聞こえる。しかし原論はその科目の核心となる論理を抽象して表したものであり、純粋に示された論理である。その前提は「もしもこのような人が、このような環境で、このように行動したら、その結果はこうなるであろう」というプロセスを示すものである。実際には、その論理を取り巻く環境はさまざまであり、純粋な論理が、実際の社会で論理どおりに動くものではない。経済学の領域の例をとってみれば、国によって考え方も行動も異なっている。そのことを踏まえて「アメリカ経済論」とか「ドイツ経営学」という現実を捉えた科目が開講されるのである。原論が現実そのものを表しているものではないからといって、無用というわけではない（そう考える人は多いのではないだろうか）。むしろ現実を説明するためには、周りの環境次第で現実はこのように動くのだという論理が必要である。その論理を示すものが原論と呼ばれるものなのだと考える。

交渉が「交渉学」として存在するためには、当然そのような交渉学原論が必要で、それが求められる。原論は、ただ単に目の前で行う交渉に対していかにして

有利な合意を得るかを考えるための手法となる方法を示すものではないことは自明である。環境をどのように把握し、そのなかでどのように目標達成を考えていかなければならないか、を示す指針を作るために必要なのである。交渉が「交渉学」として考えられ、理論が展開され、それを基に発展させていくために交渉学原論としてどう考えればよいのか。それを示す私の考えを簡潔に示してみたい。

### 原論とは

原論では主題とする科学のあるべき像を描く。それがどのような要因で構成されていて、どのように機能しているかが明示される。それを通じて何を行うのかがはっきりする。それは現実から遊離した像になっているのが一般的である。しかし、現実には描かれる像を取り巻く環境がある。それは国、企業、業界、といった個々の文化から構成されている。それぞれの文化が持っている風土や特色によって、原論が持っている像はさまざまに描き直され、修正されることが求められる。それでも原論となる部分は存在するのである。その像となるものは、それぞれの科目が定義することによって決まってくる。

### 交渉の定義

交渉とは「1人（一個人、1グループ、一組織）で問題の解決ができず、他の1人以上の人と協働することによって解決を図ることである」、このように定義する。これは意思決定論の考えに依拠し、それに話し合うという局面を付け加えて考えているものである。問題が起こったなら、この問題解決をいかに行うか。また、他者との協働が必要ならどう対応するか。そしてどのように合意を求めるか。合意をしたなら、それ

をどのようにして実行に移していくかを考える。この全プロセスを交渉と考えるのである。

## 交渉のプロセス

①問題の発生→②問題を解決する案を考え出す→③個で問題解決できない場合にBに協力・協働を求める。このプロセスが交渉である。それは2つの局面から構成されている。

### 第1局面

#### ①問題の発生、問題の発見 → ②解決案の創出

これを「交渉における意思決定の局面」という。問題が発生した場合、あるいは発見した場合、それをどのように解決するか。それは解決する人の価値観に基づいて導き出す関心事項によって決まる。その関心事項から目的が考えられ、それに基づいて目標を設定する。次いで、その目標を達成するための方策としての代替案を何案か考え出す。そのなかから最も好ましい案、つまり目標に近づける案を選出して、それをどう実行するかを考える。これは規範的意思決定の考え方に沿った方法であるが、ここに行動学的な意思決定理論の成果を用いることが重要である。それぞれが置かれている環境、ものの考え方、などを考慮して問題解決プロセスに独自の修正を加え、現実的な実行案を考える。意思決定の理論は論理的思考の側面と、心理的思考の側面から考えることが重要である。

しかし、実行に当たって個でできることは限定される。資金や資源の不足、技術の面での限界、特許による制約、等々がある。さらにはマーケティング能力の差、など個で乗り越えるのが難しいバリアもさまざまに考えられる。また自己が保有していないがどうしても欲しい物がある場合もある。その差を埋めるために協働してもらえBを見出し、話し合うことになる。この話し合いを通じて解決策の実行を目指すことになる。Bもそれによって得るものがあると考えられるなら、応じてくる。このようにして合意を求めた行動をする。これが交渉である。

AとBの二者が交渉する場合2つのケースが考えられる。

(1) AとBの両者が協働して問題を見つけ出し、協働してその解決を考える。個人的にはこのようなケースはあり得るが、それぞれのパーティーがグループや組織になると実際に起こるのは稀である。

(2) Aが問題を提起して、その問題解決策を考えた。それを実行するに当たって、Aは個で実行することができない。その時、Bに対して協力・協働を願い問題の解決を図る。一般にイメージとして描く交渉はこのタイプである。

交渉はこのようなどちらかのケースで進められる。

### 第2局面

#### ②解決案の創出 → ③話し合いによる協働の解決

このプロセスで行われる行為が一般に交渉といわれるものである。「交渉における話し合いのプロセスである」基本的にはAとBが向き合って話し合いを行い、合意を得る方向を目指すという形をとることである。(実際にはテーブルを挟んで話し合うという形になるとは限らない) その時には、相互が持つ価値観に基づく関心事項をどれくらい満たすことができるかを基にやり取りが行われる。お互いが描いている目標がどれくらい満たされるのかが問われることである。ここでは諸々の行動学的な考察がなされなければならない。ここでの決定水準は「最適」でなく「満足」である、と考えてよい。

話し合いの結果、合意に至ったならそれを実行して目標達成に努めることになる。ここで、分配型交渉なら決定どおりに分け合えばよいのであるが、統合型交渉の場合は実行の結果は時間がかかり経過した後に見られるのが普通である。その時にその成果をどうするかを考えておくことも重要である(成果の分配について事前に話し合いをしておくことも考慮することが必要である)。ここではコミュニケーションが重要な役割を担い、説得についての技術も求められる。合意に至る道を模索し、見出すことが肝心である。この局面でも論理的思考と心理的思考の両面から考えなければならない。

この2つの局面を以て「交渉学原論」という。交渉学原論について筆者はこのような構成から成るものであると考えている。「取引の交渉」と「紛争解決の交渉」、交渉はこのように二分して考える方法が一般にとられる。しかし、問題を発見し、それを協働して話し合いで解決すると考えるなら、大きく考えるなら両者は同じである、といえるのではないだろうか。また、どのような領域へ応用するのであっても、原論で描く像をその環境の下で展開して問題解決へと導こうとするのは同じである。そうであるなら、原論の考えがベースとして敷かれていなければならない。すべては原論から始まる、といえるのではないだろうか。

著者紹介 土居 弘元氏

国際基督教大学 名誉教授

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長

1968.3 慶応義塾大学大学院商学研究科修士課程修了

1971.3 慶応義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

1971.4 名古屋商科大学商学部専任講師から助教授、教授へ

1983.4 杏林大学社会科学部教授

1990.4 国際基督教大学教養学部教授(社会科学科所属)

1995.4 教養学部における一般教育科目として交渉行動を担当

2007.3 国際基督教大学を定年退職(名誉教授)

2007.4 関東学園大学経済学部教授 現在に至る